

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

ANDRÉ FELIPE GRUBER BUENO

**MAPA ESTRATÉGICO E PROCESSOS NA SUBSEÇÃO DE JUSTIÇA E
DISCIPLINA DO 23º BPM**

CURITIBA

2018

ANDRÉ FELIPE GRUBER BUENO

**MAPA ESTRATÉGICO E PROCESSOS NA SUBSEÇÃO DE JUSTIÇA E
DISCIPLINA DO 23º BPM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de Pós-Graduação MBA Inteligência de Negócios, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2018

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, que ilumina nosso caminho durante a caminhada da vida.

Aos familiares, que nos dão força e coragem, nos apoiando nos momentos difíceis.

Ao professor Dr. Egon Walter Wildauer, pela disponibilidade de seu tempo e conhecimentos compartilhados.

Ao sargento Volnei, soldado Antunes e soldado Geraldino, assim como os demais militares do 23º BPM, que prestaram auxílio fundamental na execução deste trabalho.

“Uma corrente é tão forte quanto o mais fraco de seus elos.”

Autor desconhecido

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a avaliação da aplicação de ferramentas estratégicas em uma subseção da PMPR. A SJD trabalha com o controle de processos e procedimentos da unidade, atualização da ficha disciplinar dos militares, controle de apresentações em juízo e assessoramento do comandante e demais militares. Foram utilizados como dados os registros de processos e procedimentos cadastrados no SISCOGER, do ano de 2014 até maio de 2018. Como objetivos, este trabalho pretende manter o cadastro de processos e registros internos atualizados, digitalização de todos os procedimentos, redução de custo em geral e apresentação de uma política de backup. O trabalho foi desenvolvido no 23º BPM, através de reuniões com os integrantes da SJD e outros militares que demandam os serviços. Foram aplicadas as técnicas de análise SWOT, análise de *stakeholders*, análise de cenários, definição do propósito e aplicação do BSC. Com o desenvolvimento das atividades, foi possível estabelecer a matriz SWOT da SJD, identificar os atores com potencial em apoiar e em ameaçar a subseção, definição da estratégia competitiva e da proposta de valor. A análise de cenários identificou como fatores principais os investimentos no setor e legislação penal, permitindo dessa forma definir a ideia de negócio e uma proposta de monitoramento do ambiente. Com a aplicação do BSC, chegou-se ao mapa estratégico da SJD, em que foram definidos os objetivos estratégicos, metas e iniciativas para sua execução. Dessa forma, concluiu-se que a aplicação de ferramentas de gestão permite às organizações entender seu funcionamento interno, conhecer as necessidades de seus clientes, mapear oportunidades e ameaças externas e seguir uma estratégia bem definida, com vistas ao crescimento e estabelecimento competitivo.

Palavras-chave: PMPR. Subseção de Justiça e Disciplina. Análise SWOT. Análise de *stakeholders*. Análise de cenários. BSC.

ABSTRACT

The present work has as theme the evaluation of the application of strategic tools in a subsection of PMPR. The SJD works with the control of processes and procedures of the unit, update of the disciplinary record of the military, control of presentations in court and advice of the commander and other military. The records of processes and procedures registered in SISCOGER from 2014 to May 2018 were used as data. As objectives, this work intends to maintain the registration of processes and internal records updated, digitalization of all procedures, reduction of costs in general and submitting a backup policy. The work was developed in the 23rd BPM, through meetings with the members of the SJD and other military that demand the services. SWOT analysis, stakeholder analysis, scenario analysis, definition of the purpose and application of BSC were applied. With the development of activities, it was possible to establish the SWOT matrix of the SJD, to identify the actors with potential to support and threaten the subsection, definition of the competitive strategy and the value proposition. The analysis of scenarios identified as main factors the investments in the sector and penal legislation, allowing in this way to define the business idea and a proposal to monitor the environment. With the application of the BSC, the strategic map of the SJD was reached, in which the strategic objectives, goals and initiatives for its execution were defined. In this way, it was concluded that the application of management tools allows organizations to understand their internal functioning, to know the needs of their clients, to map external opportunities and threats and to follow a well-defined strategy for growth and competitive establishment.

Keywords: PMPR. Subsection of Justice and Discipline. SWOT Analysis. Stakeholder analysis. Scenario analysis. BSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagnóstico de classificação de <i>Stakeholders</i>	8
Figura 2 – Matriz SWOT.....	9
Figura 3 – Diagnóstico dos <i>stakeholders</i> da SJD.....	30
Figura 4 – Matriz de cenários.....	32
Figura 5 - Ideia de negócio da SJD.	38
Figura 6 – Mapa estratégico da SJD.....	45
Figura 7 - Tema estratégico da SJD.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relatório quantitativo de procedimentos instaurados.....	14
Quadro 2 - Aplicação da análise SWOT na SJD.	24
Quadro 3 - Classificação dos <i>Stakeholders</i> da SJD.....	30
Quadro 4 – Atributos de proposta de valor da SJD.	36
Quadro 5 - Análise SWOT do Cenário 2 – mundo nas costas.	39
Quadro 6 - Análise SWOT do Cenário 3 – dias de glória.	40
Quadro 7 – Ajustes da ideia de negócio em cada cenário.	41

LISTA DE SIGLAS

BPM	Batalhão de Polícia Militar
BSC	Balanced Scorecard
COGER	Corregedoria-Geral da Polícia Militar do Paraná
FATD	Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar
IPM	Inquérito Policial Militar
IT	Inquérito Técnico
PCS	Pelotão de Comando de Serviços
PMPR	Polícia Militar do Paraná
RDE	Regulamento Disciplinar do Exército
RISG	Regulamento Interno de Serviços Gerais
SJD	Subseção de Justiça e Disciplina

SUMÁRIO

SUMÁRIO	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo geral	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 JUSTIFICATIVA.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 ESTRATÉGIA.....	5
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	6
2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	7
2.5 MATRIZ SWOT	8
2.5.1 Definição do Propósito.....	9
2.6 O BSC.....	10
2.6.1 Aplicações do BSC.....	10
2.6.2 Perspectivas do BSC	11
3 MATERIAIS E MÉTODOS	14
3.1 MATERIAL	14
3.1.1 Conjunto de Dados.....	14
3.2 MÉTODOS	15
3.3 AMBIENTE DE ESTUDO	15
3.3.1 Processos e Procedimentos	17
3.3.2 Auto de Prisão em Flagrante Delito.....	20
3.3.3 Controle de Armas	21
3.3.4 Ficha Disciplinar Individual.....	21
3.3.5 Apresentações em Juízo	22
4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES.....	24
4.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT.....	24
4.2 ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS DA SJD.....	29
4.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS NA SJD	32

4.3.1 Caracterização da subseção	34
4.3.2 Estratégia competitiva da SJD	34
4.3.3 Proposta de valor da SJD	35
4.3.4 Recursos e competências da SJD.....	36
4.3.5 Ideia de negócio da SJD	37
4.3.6 Sustentabilidade da ideia de negócio.....	39
4.3.7 Monitoramento do ambiente	41
4.4 DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO	42
4.5 DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO	43
4.5.1 Mapa estratégico da SJD	43
5 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

O serviço de segurança pública é essencial para que a ordem pública seja mantida ou restabelecida. A Polícia Militar do Paraná (PMPR) possui nesse contexto sua principal missão e trabalha no sentido de prevenir que fatos atentatórios contra os direitos de cada cidadão sejam cometidos. Além do serviço operacional, são necessárias atividades de apoio para que o policiamento seja possível, assim como as normas internas sejam mantidas e aplicadas. Nesse aspecto, existem as atividades administrativas, cada uma dividida conforme sua aplicação.

De caráter militar, a PMPR possui como princípio fundamental a hierarquia e disciplina, valores que são continuamente empregados e cobrados dentro da instituição. Sua estrutura e organização também são baseadas no militarismo, cujas atribuições de funções e encargos são disciplinados pelo Regulamento Interno de Serviços Gerais - RISG, aprovado pelo decreto n.º 7.339 de 8 de junho de 2010.

O 23º Batalhão de Polícia Militar (BPM) foi criado em 6 de junho de 2012 e possui como área de responsabilidade os bairros Cidade Industrial de Curitiba, Vila Augusta, Vila São Miguel e Fazendinha, todos localizados na cidade de Curitiba. Assim como os demais batalhões da PMPR, a unidade é dividida em seções para melhor gerenciamento de seu efetivo e estrutura; são cinco sessões definidas no RISG:

- P/1: atividades de pessoal e legislação;
- P/2: atividades de inteligência e contra-inteligência;
- P/3: atividades de planejamento operacional;
- P/4: atividades de administração de materiais, munições, armamentos e viaturas;
- P/5: atividades de comunicação social.

Dentro da P/1 de cada batalhão, existem as subseções de:

- Justiça e Disciplina (SJD);
- Pelotão de comando de serviços (PCS).

A subseção de Justiça e Disciplina é fundamental para o adequado funcionamento da unidade militar, assim como para o assessoramento do comandante em suas decisões, sendo suas funções atribuídas também no RISG, em seu artigo 225. Como principais atividades da subseção, podem-se elencar:

- Controle de processos e procedimentos;
- Assessorar o comandante;
- Controle de ficha disciplinar individual dos militares;
- Auxiliar encarregados de processos e procedimentos;
- Controlar apresentações em juízo;
- Acompanhar mandados de prisão;
- Realizar autos de prisão em flagrante delito, para crimes militares.

Uma das maiores dificuldades que a SJD enfrenta atualmente é o controle e atualização de todos os procedimentos da unidade e ficha individual de militares. São vários registros que requerem uma ferramenta adequada para sua gestão, recaindo à unidade encontrar uma maneira de melhor gerenciar essas informações.

Buscando melhores práticas de gestão, pretende-se realizar a aplicação de conceitos e técnicas do Balanced Scorecard (BSC) na subseção de Justiça e Disciplina, a fim de que sejam criados indicadores gerenciais, os quais possam auxiliar no controle da informação, atender aos requisitos internos e melhorar os processos de trabalho.

1.1 TEMA

O uso de ferramentas de gestão estratégica para o auxílio de controle de informações e atendimento de metas na subseção de Justiça e Disciplina do 23º Batalhão de Polícia Militar.

1.2 PROBLEMA

A aplicação de BSC na SJD auxilia no controle de processos e gestão de informações do 23º BPM?

1.3 OBJETIVOS

Neste capítulo serão apresentados o objetivo geral e específicos do presente trabalho.

1.3.1 Objetivo geral

Garantir o correto controle de processos e procedimentos, assim como a atualização de ficha disciplinar dos militares do 23º BPM.

1.3.2 Objetivos específicos

Particularmente pretende-se:

- a) Manter atualizados os processos e procedimentos da unidade;
- b) Manter atualizada a ficha disciplinar individual dos militares da unidade;
- c) Digitalizar todos os processos e procedimentos;
- d) Reduzir gastos com papel;
- e) Apresentar uma política de backup dos processos digitalizados.

1.4 JUSTIFICATIVA

Um dos pontos mais sensíveis da SJD é o devido controle da ficha disciplinar individual do militar; nela consta sua data de admissão, punições, elogios, comportamento e processos crime em curso, com seu resultado judicial. O correto cadastro permite que o militar tenha seu registro funcional atualizado e, caso necessário, faça uso desses registros em seu benefício.

Dentro da PMPR apresentam-se os instrumentos de processos e procedimentos. Os processos, a nível de Batalhão, são aqueles que geram alguma sanção ao militar estadual, sejam advertências ou prisões administrativas, decorrentes de transgressões disciplinares, analisadas através do Formulário de Apuração de Transgressão à Disciplina – FATD. Os procedimentos servem para levantamento de informações, apurar fato, produzindo provas e esclarecendo circunstâncias, e possuem o caráter inquisitorial. Dentre eles, tem-se o Inquérito

Policial Militar – IPM, Inquérito Técnico – IT e Sindicância. São estes os instrumentos que o comandante do Batalhão pode solicitar a instauração. Ainda existem os processos expulsórios, Apuração Disciplinar de Licenciamento, Conselho de Disciplina e Conselho de Justificação, porém, estes são de competência de instauração do Comandante Geral e servem para avaliar as condições de permanência do militar dentro da instituição.

Os procedimentos podem gerar documentos que embasem a instauração de um processo. Quando é instaurado um FATD, a sua conclusão pode acarretar em uma sanção disciplinar, a qual, dependendo da gravidade, pode alterar o comportamento do militar, que varia de: Excepcional, Ótimo, Bom, Insuficiente e Mau. Toda praça, ao ingressar na corporação, tem seu comportamento classificado no Bom. À medida em que segue a carreira, pode passar para o comportamento Ótimo e Excepcional. Caso tenham alguma punição, cai em seu comportamento, do BOM para Insuficiente e deste para o Mau. Estando no Mau comportamento e incorrer em nova transgressão, poderá ser aberto processo para avaliar sua permanência nas fileiras da corporação. Por estes fatos, é importante ter o correto controle dos processos e procedimentos e manter a ficha disciplinar individual de cada militar atualizada, para não se incorrer em perda de direitos. Para os oficiais da PMPR, não existe o comportamento, porém os registros de punições são cadastrados da mesma forma em sua ficha disciplinar individual, os quais impactam diretamente em sua carreira.

Desde sua data de criação até maio de 2018, foram instaurados no 23º BPM 67 IPMs, 73 ITs, 109 Sindicâncias e 169 FATDs. A unidade conta com um efetivo total de 288 militares. A aplicação do BSC visa à elaboração de uma estratégia para criar valor aos militares estaduais. Por se tratar de um setor público, diferentemente das empresas privadas, que adotam uma perspectiva financeira de lucro, neste caso, o mais importante é o cumprimento da missão e a redução de gastos com materiais (KAPLAN; NORTON, 2004).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e referências das ferramentas utilizadas no decorrer deste trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA

São vários os autores que definiram o conceito de estratégia, dentre eles, pode-se destacar a estratégia como um plano, que é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema (ANSOFF, 1977). Ainda, a estratégia pode ser vista como um padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser (ANDREWS, 1971). Como perspectiva, a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos (CHANDLER, 1962).

Mintizberg (2010) relata que para a maior parte das pessoas, a definição de estratégia resume-se a um plano, uma direção a ser seguida, porém, quando essa mesma pessoa é questionada sobre a estratégia que foi seguida em sua organização ou de seu concorrente, elas fogem à sua própria definição indicada, pois aquilo que foi pretendido ficou diferente do que foi realizado. É importante entender a estratégia como um padrão ao longo do tempo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é tido como um orientador de ações, projetos, programas e atividades. Segundo Kotler (1975) “o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Diferentemente de um plano tático, que está relacionado com as diversas áreas de uma organização, como setor financeiro, recursos humanos, comercial, entre outros, os planos estratégicos envolvem a organização como um todo (ACKOFF, 1966).

Muitas empresas ainda confundem os termos Planejamento Estratégico e Planejamento a Longo Prazo, para Alday (2000), os planejamentos de longo prazo resumem-se a projeções de lucros, deixando de lado fatores ambientais futuros. Para um planejamento estratégico, é importante avaliar fatores macro políticos, âmbito de atuação, políticas funcionais, filosofia de atuação, estratégias funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais.

Em um ambiente em que todas as empresas mudam com extrema rapidez, para que exista a adaptação, o crescimento e o progresso da organização, é vital que o planejamento estratégico esteja ajustado à conjuntura do momento (ALDAY, 2000).

2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Uma das premissas que Heijden (2009, p. 39) traz é que o planejamento por cenários é aprendizagem, no sentido de que o planejamento para o futuro passe de uma atividade ocasional, para uma proposta de aprendizagem contínua. O planejamento por cenários trabalha com as incertezas e ambiguidades dentro de um ambiente, envolvendo o sistema total, partindo das pessoas que compõem a organização para a cognição e o comportamento institucional (HEIJDEN, 2009).

Para a formulação estratégica, é necessário supor que existe tanto a incerteza quanto a previsibilidade no ambiente e, nesse contexto, dada a limitação de recursos da organização, é importante priorizar quais destes recursos serão considerados (HEIJDEN, 2009). Ao serem analisadas diversas incertezas dentro de um cenário, algumas delas causarão um impacto maior dentro da organização e outras podem ser percebidas como autônomas. O foco deve ser aplicado às poucas incertezas fundamentais que se apresentam, realizando uma generalização adequada no que realmente é essencial.

Heijden (2009) define três métodos para a estruturação do cenário. O método indutivo permite que a abordagem se desenvolva passo a passo e a estrutura dos cenários surja por conta própria. O método dedutivo parte de um quadro referencial geral inicial e as partes relacionadas vão sendo encaixadas onde se adaptem de maneira natural. O terceiro é o método incremental, aplicado nos casos em que há dúvidas dentro da organização sobre o mérito do uso do planejamento por cenários, pois já existe uma certeza definida de como será o

futuro, incorrendo em uma relutância na sua aplicação. Este método teria como aplicação inicial o processo de aprendizagem e descoberta da conversação estratégica.

Neste trabalho será utilizado o método dedutivo, em que serão identificadas duas variáveis estruturais fundamentais para criação dos cenários. Essas variáveis são aplicadas em uma matriz 2x2 e então pode-se definir quatro possíveis cenários para estudo. Esta aplicação permite que a organização perceba quais são suas maiores preocupações e prioridades a serem trabalhadas no atual momento de avaliação da estratégia. Após a criação dos cenários, deverá ser analisada a postura que a organização terá em cada situação.

Para o ano de horizonte a ser trabalhado, Heijden (2009, p. 224) estabelece que para definir esse prazo é necessário se basear nos impactos futuros das decisões estratégicas do momento atual. Ideias de negócio relacionadas a investimentos de capital e de natureza cultural, geralmente possuem implicações a longo prazo. Empresas que estão com problemas de permanência no mercado ou com ideia de negócio mais agressiva, análises de curto prazo são mais indicadas.

Os autores também trazem em seu livro algumas regras gerais para conceituação dos cenários (HEIJDEN, 2009, p. 257):

- Mínimo de dois cenários para refletir uma incerteza, acima de quatro é não é recomendado;
- Cada um dos cenários deve ser plausível, crescendo de maneira lógica a partir do passado e presente e refletir o conhecimento atual;
- Cenários devem ser consistentes internamente;
- Devem ser relevantes para as questões de preocupação do cliente;
- Devem produzir uma perspectiva nova e original sobre as questões do cliente.

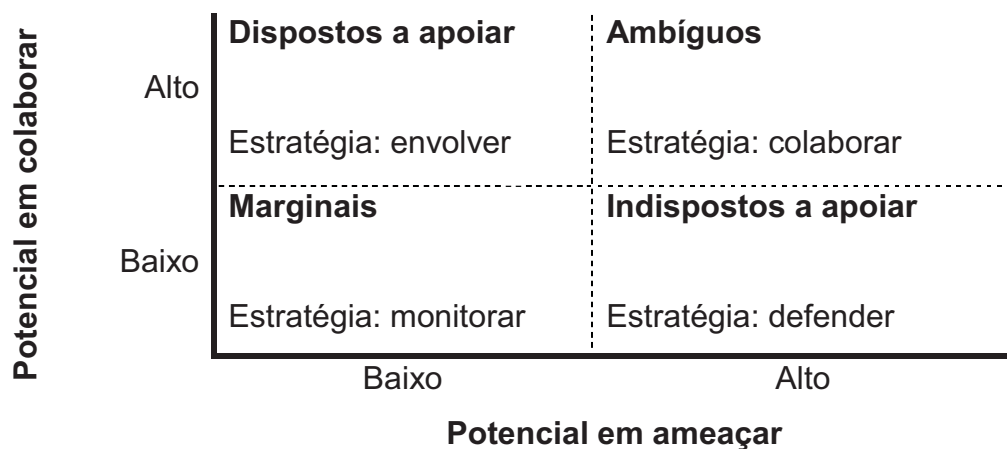
2.4 ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Freeman (1984, p. 46) apresenta a definição de *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Neste sentido, considera-se como *stakeholder*, além dos clientes diretos, os próprios funcionários da empresa, acionistas, fornecedores, órgãos externos,

governos, etc. Esta análise busca determinar quem são, qual a importância e o que cada *stakeholder* espera da organização.

Uma forma de avaliar o *stakeholder* foi trazido por Savage et al. (1991), em que são feitas duas separações do potencial de cada *stakeholder*: aqueles que podem ameaçar a organização e outros que podem cooperar com a organização. Dessa forma, é possível criar quatro divisões de classificação de *stakeholders*, conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Diagnóstico de classificação de *Stakeholders*.



Fonte: Savage et al. (1991, p. 65).

Nestas classificações, o principal objetivo é gerar planos de ação para que a maior quantidade possível de stakeholders parta para o quadrante “dispostos a apoiar”, ou seja, aumentar o potencial de colaboração e diminuir o potencial de ameaça.

2.5 MATRIZ SWOT

Criada para ajudar no ambiente de gestão, a matriz SWOT, do inglês *strenghts, weakness, opportunities, threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), permite estudar a competitividade de uma organização (HEIJDEN, 2009). As forças e fraquezas referem-se às características internas da empresa, já as oportunidades e ameaças, partem para as características externas à empresa.

Sua aplicação conduz a uma compreensão de fatores que de certa forma influenciam a organização e como eles afetam a rotina organizacional. Com base nestas informações, a empresa pode preparar novas estratégias (CHIAVENATO e

SAPIRO, 2003). A figura abaixo mostra uma representação da matriz SWOT e algumas perguntas que podem auxiliar no entendimento de cada quadrante:

Figura 2 – Matriz SWOT.

MATRIZ SWOT	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	<p>Como as forças podem alavancar oportunidades?</p> <p>Como uma oportunidade pode potencializar uma força?</p>	<p>Como as forças podem neutralizar ameaças?</p> <p>Como evitar que uma ameaça possa destruir uma força?</p>
Pontos Fracos	<p>Como evitar que uma fraqueza impeça uma oportunidade?</p> <p>Como uma oportunidade pode reduzir uma fraqueza?</p>	<p>Como evitar que uma fraqueza potencialize uma ameaça?</p> <p>Como evitar que uma ameaça potencialize uma fraqueza?</p>

Fonte: (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, adaptado).

2.5.1 Definição do Propósito

A partir das análises realizadas anteriormente, abre-se a possibilidade de idealizar o propósito da organização; é através deste ponto que irá ser delimitado o que a organização é, onde deseja chegar e quais seus valores que identificarão suas ações. O propósito é composto por três elementos: missão, visão e valores.

A missão da empresa é o marco inicial, pois é partir dela que se define o porquê da organização existir (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34). Uma missão bem elaborada explica de maneira intuitiva o propósito da empresa, tanto internamente quanto externamente.

A visão representa o que a empresa deseja ser no futuro, ajudando os indivíduos a compreender como e por que devem apoiar a organização. A visão também permite que organização esteja em constante movimento, requisito importante para a dinâmica da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 36).

Os valores são os princípios e crenças que servem de apontamento para comportamentos, atitudes e decisões dos indivíduos dentro do contexto organizacional. Em conjunto com a missão e a visão, os valores devem orientar a prática diária de todos os membros da empresa, de maneira congruente, a fim de

promover a convergência para atingir os resultados esperados (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.6 O BSC

A partir de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (Medindo Desempenho na Organização do Futuro), conduzido pelo executivo principal do Instituto Nolan Norton, David Norton, e Robert Kaplan, professor de Havard, os autores queriam buscar outras alternativas para a geração de valores futuros dentro das organizações, uma vez que apenas os indicadores contábeis não eram suficientes para medir o desempenho organizacional (SILVA, 2003).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Neste sentido, o objetivo do BSC é alinhar todos os esforços da empresa a fim de que se entenda e trabalhe no mesmo sentido da visão, missão e estratégia da organização.

Kaplan e Norton (1997) ainda definem que o desempenho organizacional é medido pelo BSC por meio de quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Trata-se não de uma ferramenta de controle, mas sim um sistema de comunicação e aprendizado.

2.6.1 Aplicações do BSC

Dentre as propostas do BSC, Kaplan e Norton (1997, p.20) elencam as seguintes aplicações:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;

- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O principal benefício da aplicação do BSC é justamente a capacidade de comunicação, em que a visão e a estratégia da empresa são esclarecidas e traduzidas em objetivos e indicadores. Os pontos mais críticos da empresa são destacados e informados para todos os níveis organizacionais, indicando o que deve ser feito e quais seus impactos (SILVA, 2003).

2.6.2 Perspectivas do BSC

Como já mencionado anteriormente, o desempenho organizacional é medido através de quatro perspectivas, apresentadas a seguir. Segundo Silva (2003, p. 66) “o balanceamento oferecido pela ferramenta, dá-se justamente entre as medidas voltadas para o exterior – acionistas e clientes – e as dirigidas para o interior da organização – processos de negócio, aprendizado e crescimento”.

2.6.2.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros representam as metas de longo prazo da empresa, que basicamente se concentram no retorno positivo do capital investido. O BSC torna explícito o objetivo financeiro, permitindo que os executivos definam os indicadores que avaliarão o sucesso a longo prazo da empresa. É importante ressaltar que dentro das demais perspectivas, todos os objetivos deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos da perspectiva financeira, isto porque “toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros e representa um tema estratégico para a unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 65).

2.6.2.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva de clientes permite que a organização identifique claramente os segmentos de clientes e nichos de mercado que escolheram para competir, bem como definir um conjunto de medidas de desempenho nesses segmentos alvo. Kaplan e Norton (1997) indicam que os resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores.

Permite, ainda, que as empresas tenham alinhadas suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Logo, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a todos da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.6.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (1997), é através desta perspectiva que são identificados os recursos e capacidades necessárias para que a empresa alcance a excelência. É a partir dos processos internos que são criadas e cumpridas as proposições de valores para os clientes, os indicadores desta perspectiva impactam diretamente nos clientes e resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2004).

2.6.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos desta perspectiva apresentam como pessoas, tecnologia e clima organizacional se relacionam para sustentar a estratégia. Estes indicadores impactam diretamente nos processos internos, clientes e desempenho financeiro (KAPLAN; NORTON, 2004). Kaplan e Norton (1997), por meio de suas experiências na aplicação de BSC em diversas empresas, dividem a perspectiva de aprendizado e crescimento entre a) Capacidades dos Funcionários, b) Capacidades dos Sistemas de Informação e c) Motivação, Empowerment e Alinhamento. No âmbito das capacidades dos funcionários, os autores informam que a satisfação, a retenção e a produtividade daqueles são medidas essenciais para sua avaliação. Já no que se refere às capacidades dos sistemas de informação, é possível afirmar que elas avaliam a disponibilidade atual das informações relativamente às necessidades

previstas. A motivação, o empowerment e o alinhamento tratam da possibilidade do funcionário em agir no melhor interesse da empresa. Logo, esse vetor, ainda segundo os autores, focaliza o clima organizacional para a motivação e a iniciativa dos funcionários.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo são apresentados os materiais utilizados para o desenvolvimento do trabalho, assim como os métodos aplicados a fim de alcançar os objetivos propostos.

3.1 MATERIAL

Este estudo se baseará nos registros dos processos e procedimentos cadastrados no sistema SISCOGER, o qual é a ferramenta padrão de cadastro na PMPR, ou seja, toda unidade que for instaurar um processo ou procedimento, deverá inicialmente realizar o registro neste sistema, a fim de gerar a numeração única do documento. Os dados analisados serão os do 23º BPM, do ano de 2014 até maio de 2018. Apesar de a unidade ter sido criada em 2012, os procedimentos só foram passados do 13º BPM para o 23º BPM a partir de 2014, uma vez que o 23º BPM foi criado através do desmembramento da 3ª companhia do 13º BPM.

3.1.1 Conjunto de Dados

Em relação às informações obtidas através do SISCOGER, foi possível considerar as seguintes quantidades de processos e procedimentos a serem relacionados:

Quadro 1 - Relatório quantitativo de procedimentos instaurados.

Ano/Proc	IT	Sindicância	FATD	IPM
2014	11	11	31	10
2015	22	30	49	13
2016	14	31	34	19
2017	15	28	48	18
2018	11	9	7	7
Total:	73	109	169	67

Fonte: SISCOGER.

Nota-se que a maior demanda de processos é em relação aos FATDs, seguida pelas Sindicâncias. Vale ressaltar que os encarregados sempre solicitam à SJD documentos de referência, principalmente destes dois instrumentos.

Em relação ao efetivo do 23º BPM, esta unidade conta com 288 militares estaduais, dos quais 22 são oficiais e 266 são praças. Dessa forma, para cada militar, deve ser atualizada e controlada sua ficha individual.

3.2 MÉTODOS

A pesquisa inicialmente é de caráter descritivo, buscando-se entender e descrever o funcionamento da SJD. Posteriormente será de caráter aplicado, em que serão implementadas as ferramentas de BSC.

Serão coletados os dados de todos os processos e procedimentos concluídos, onde será possível verificar sua data de instauração, conclusão, encaminhamento e qual o julgamento final. O sistema SISCOGER permite o cadastro e controle dos procedimentos, mas não apresenta uma forma intuitiva de apresentação e gestão das informações.

A partir do levantamento destas informações, será construído o BSC, definindo os objetivos estratégicos do negócio, missão, visão e valores, as metas e indicadores, e então realizar sua implantação.

3.3 AMBIENTE DE ESTUDO

A Subseção de Justiça e Disciplina do 23º BPM conta com quatro integrantes efetivos, um chefe de seção, 1º tenente, um adjunto à seção, 2º sargento, e dois auxiliares, soldados. Todas as atividades que competem à SJD são coordenadas pelo chefe de seção e repassadas aos demais integrantes conforme divisão de tarefas.

A rotatividade dos integrantes não é constante, porém, a cada mudança de comandante de unidade, é possível que o chefe de seção seja substituído, ou ainda, caso haja a transferência do atual chefe de seção, outro deverá substituí-lo. É com a mudança do chefe de seção que os demais integrantes são também remanejados ou mantidos. Nesse contexto, não houve um planejamento estratégico desenvolvido

pelas equipes anteriores, sendo as atividades desenvolvidas conforme a necessidade.

A partir de setembro/2016, a Corregedoria-Geral da Polícia Militar – COGER, estabeleceu procedimentos relativos à capacitação de integrantes da SJD de todas as unidades, através de curso em sistema de ensino à distância. Este curso visa padronizar procedimentos, utilização dos sistemas SISCOGER e EPROC e propiciar o aprendizado próprio às funções relacionadas à Subseção. Ainda, este curso possui avaliações, em que o aluno, ao final do treinamento, caso não atinja a nota mínima, não será considerado apto para desempenhar as funções na SJD. Esta implementação permitiu que os integrantes do setor fossem adequadamente orientados e que as padronizações definidas sejam seguidas.

O sistema SISCOGER foi implantado na PMPR no final de 2011 a fim de ser possível realizar o registro de todos os processos e procedimentos instaurados em cada unidade de maneira centralizada. Antes deste sistema, cada unidade, ao proceder a instauração de um procedimento, gerenciava seus registros, dificultando por parte da Corregedoria-Geral o controle de toda a documentação gerada. Dessa forma, através do sistema SISCOGER, a COGER detém o controle de todos os processos e procedimentos instaurados na PMPR, podendo acompanhar quem são os encarregados, os prazos de atividades, o andamento e movimentação e fiscalizar o que for de sua necessidade.

Para as unidades, esse controle também é possível, porém somente a nível de processos e procedimentos instaurados em sua própria unidade ou relacionados aos integrantes de seu efetivo. Apesar de controlar toda a informação, o sistema não se apresenta de maneira intuitiva, assim como não traz um painel de controle de todas as informações importantes da unidade.

Outra implementação que o sistema SISCOGER trouxe foi o cadastro de apresentações em juízo. Todo policial militar que faz o encaminhamento de situações de flagrante delito às delegacias, assim que o processo chega ao Judiciário e é marcada a audiência para oitivas de testemunho, a Vara responsável pelo processo informa a data da audiência à COGER através de ofício, que realiza o cadastro no sistema e automaticamente a unidade do militar é acionada para dar ciência ao policial. Ainda, é possível cadastrar o e-mail do militar no sistema, para que seja avisado poucos dias antes da data da audiência do seu comparecimento.

Eventuais faltas ou impossibilidades de comparecimento também são registradas no sistema.

O sistema EPROC foi criado para dar cumprimento a uma exigência do Judiciário de que todos os processos deveriam ser encaminhados via sistema eletrônico, com suas peças assinadas digitalmente, isto para evitar a lenta tramitação e uso excessivo de papel. Atualmente o sistema abrange os Inquéritos Policiais Militares, Autos de Prisão em Flagrante Delito e Termos Circunstanciados, tendo sua utilização a partir do ano de 2015. A COGER tem o planejamento de ampliar seu uso para os demais processos e procedimentos, de forma que o uso de papel também seja diminuído. Como o sistema ainda está em desenvolvimento, para evitar possível perda de informação, a documentação ainda tem sua versão impressa, com previsão de ser apenas via digital.

3.3.1 Processos e Procedimentos

Conforme já exposto na parte inicial deste trabalho, tem-se na PMPR os processos e procedimentos. Os processos geram alguma sanção ao militar estadual, e no caso de Batalhão, apresenta-se o FATD. Os procedimentos servem para levantamento de informações, apurar fato, produzindo provas e esclarecendo circunstâncias, e possuem o caráter inquisitorial. Dentre eles, tem-se o IPM, IT e Sindicância. São estes os instrumentos que o comandante do Batalhão pode solicitar a instauração.

O FATD, regulado através da Portaria do Comando-Geral n.º 339, de 27 de abril de 2006, deve ser instaurado quando existir ato ou fato determinado, com autoria certa. As autoridades competentes para instauração do FATD são os chefes de sessões, comandantes de companhia e de batalhão. Para proceder o FATD, poderá ser uma praça, da graduação de sargento ou subtenente, e oficiais, respeitando-se a hierarquia entre o encarregado e o acusado, em que aquele deve ser de maior grau. O prazo total para conclusão do processo é de 30 dias úteis, com 8 dias, mais 22 dias de prorrogação. Encerrado o processo pelo encarregado, o comandante irá dar sua decisão, podendo arquivar ou punir o acusado. Dentre as punições tem-se: de gradação leve, a advertência e impedimento; de gradação média, a repreensão e detenção; de gradação grave, a prisão. Se optar pela punição, será confeccionada nota de punição, e em caso de impedimento, detenção

ou prisão, nota de cumprimento de punição. A punição será registrada em seu histórico funcional. É garantido ainda ao acusado a interposição de reconsideração de ato, solicitando à autoridade competente rever sua decisão. Caso não seja aceito o pleito, o acusado também poderá requerer o pedido de recurso aos escalões superiores. Esgotados os recursos, e não havendo alterações, será cumprida a punição. A verificação da correta elaboração do processo, solução, reconsideração de ato, acompanhamento de recursos, registro de notas e cumprimento de punição e atualização no sistema SISCOGER, cabe à SJD realizar.

O IPM tem como finalidade apurar fatos em que existem indícios de crime militar e sua autoria. Os crimes militares estão definidos no Código Penal Militar, porém, com a recente mudança através da Lei n.º 13491, cabe à justiça militar o processo e julgamento de qualquer crime praticado por militar durante o serviço ou em razão deste, e em local sob a administração militar. A única exceção é para o crime doloso contra a vida de civil, em que continua a competência constitucional do Tribunal de Júri, porém o IPM continua a ser realizado para essa instrução, sendo ao final encaminhado à Justiça Militar e posterior remessa à Justiça Comum. Somente o Comandante da Unidade, com autoridade de polícia judiciária militar, pode determinar a instauração de IPM, delegando esta função a um oficial da ativa. Para proceder o IPM, é necessário a indicação de um encarregado, oficial militar, e um escrivão, praças na graduação de sargento e subtenente, ou outro oficial, respeitando-se a hierarquia entre o encarregado e o indiciado, em que aquele deve ser de maior grau. O prazo para conclusão do IPM é de 60 dias corridos, com 40 dias, mais 20 de prorrogação. No caso em que o indiciado está preso, este prazo cai para 20 dias corridos, sem prorrogação. Encerrado o processo pelo encarregado, o comandante irá dar sua decisão, homologando ou não o parecer daquele, podendo indicar indícios de crime comum ou militar, assim como transgressão à disciplina, ordenando a abertura de FATD, ou até mesmo encaminhar os autos para a Corregedoria, a fim de abertura de processo expulsório. Não cabe ao Comandante da Unidade o arquivamento do IPM, devendo remetê-lo imediatamente, ao fim do processo, à COGER. Todos esses trabalhos são realizados dentro do sistema EPROC, o qual contempla todas as informações online e realiza a remessa dos autos às autoridades competentes, assim como permite a certificação digital dos documentos. Ainda é necessária a impressão de todos os documentos, porém, existe a intenção da COGER e Vara Militar de o processo ser totalmente digital. A

verificação da correta elaboração do procedimento, pedido de novas diligências, homologação, remessa e atualização no SISCOGER, cabe à SJD realizar.

A Sindicância é regulada pela Portaria do Comando-Geral n.º 338, de 24 de abril de 2006, e tem como finalidade apurar fatos, produzindo provas e esclarecer circunstâncias. Neste caso, quando não se existe uma materialidade ou autoria definida, a Sindicância serve para trazer informações que permitam o esclarecimento dos fatos. São casos recorrentes de instauração de Sindicância, denúncias contra militares realizadas através da COGER ou diretamente na Unidade, solicitações de atestado de origem para comprovação de acidente em serviço, providências para apuração durante audiência de custódia e concessão de promoção por ato de bravura. São autoridades competentes para instaurar a Sindicância, os Comandantes de Unidades, sendo ela procedida por Oficial ou Aspirante-a-Oficial, de hierarquia de maior grau do sindicado. O prazo total para conclusão do procedimento é de 30 dias úteis, com 20 dias, mais 10 dias de prorrogação. Encerrado o procedimento pelo encarregado, o comandante irá dar sua decisão, podendo arquivar a sindicância, determinar a expedição de FATD, solicitar novas diligências para o encarregado e remessa dos autos quando for necessário para as autoridades competentes. A verificação da correta elaboração do procedimento, pedido de novas diligências, solução, remessa e atualização no SISCOGER, cabe à SJD realizar.

O Inquérito Técnico, regulado pela Portaria do Comando-Geral n.º 1129, de 21 de novembro de 2014, tem como finalidade apurar fatos e autoria, decorrente de sinistro envolvendo bem patrimonial permanente que esteja sob a administração militar. Da mesma forma que a Sindicância e o IPM, ele possui o caráter inquisitorial, com o objetivo de juntar informações que permitam estabelecer a causa do sinistro e seu responsável, seja ele militar ou civil relacionado e, caso necessário, subsidiar propositura de ação judicial para reparo do bem. Tem como objetivo também tornar mais célere o retorno do bem patrimonial para uso em serviço. Os ITs são instaurados principalmente para apurar causas de acidentes de trânsito com viaturas, porém são utilizados também para casos de acidente com animais, como os cavalos do regimento montado, e extravio de armas e munições. São autoridades competentes para instaurar o IT, os Comandantes de Unidades, sendo ele procedido por Oficial ou Aspirante-a-Oficial, de hierarquia de maior grau do envolvido no sinistro. O prazo total para conclusão do procedimento é de 40 dias úteis, com 30

dias, mais 10 dias de prorrogação. Encerrado o procedimento pelo encarregado, o comandante irá dar sua decisão, baseando-se no relatório do encarregado. Caso o bem não tenha sido consertado, a partir da responsabilidade apurada, irá imputar os prejuízos ao responsável, sendo o valor cobrado correspondente ao menor valor levantado dentre três orçamentos. O responsável, neste caso, poderá assinar um termo de acordo, a fim de reparar os danos, ou, caso não entenda de sua responsabilidade o sinistro, assinará o termo de recusa. De qualquer forma, seja o bem recuperado ou não, os autos do IT serão encaminhados à COGER para avaliação. Ainda, caso o comandante perceba que o militar estadual envolvido no acidente tenha cometido alguma falta disciplinar, poderá propor a abertura de FATD. Se do acidente houve vítimas militares, os documentos também poderão ser encaminhados à Junta Médica para avaliar as consequências físicas e confeccionar atestado de origem. Caso seja necessário, os autos podem ser remetidos novamente para o encarregado, para que este cumpra novas diligências, com o intuito de dar melhores condições para o embasamento de sua decisão. A verificação da correta elaboração do procedimento, pedido de novas diligências, decisão, remessa, atualização no SISCOGER e acompanhamento do reparo do bem patrimonial, cabe à SJD realizar.

3.3.2 Auto de Prisão em Flagrante Delito

Quando ocorre uma prisão em flagrante delito de crime militar, o auto deve ser confeccionado imediatamente e, ao seu término, remetido à Vara de Auditoria da Justiça Militar. Quem faz este auto, é o oficial da SJD, juntamente com o escrivão, sargento auxiliar da SJD, através do sistema EPROC. Todas as peças e documentos devem ser digitalizados e inseridos no sistema, realizando sua assinatura digital antes da remessa. Para fins de controle interno, a abertura desse procedimento deve ser inicialmente registrada no sistema SISCOGER. O acompanhamento e desdobramento da prisão também deve ser atualizada neste sistema. Assim como os crimes militares devem ser cadastrados no SISCOGER, os crimes comuns também devem ser registrados, apesar de sua condução não se dar pela instituição militar.

O sistema SISCOGER permite o acompanhamento das prisões dos militares, exigindo seu cadastro inicial. Da mesma forma, caso haja um mandado de prisão em

aberto contra um policial militar, essa informação deve ser cadastrada neste sistema. Quando houver o alvará de soltura, também deverá ser registrada a informação. Todo esse controle cabe à SJD realizar e atualizar.

3.3.3 Controle de Armas

Em situações que ocorrem confronto armado entre policiais militares e civis e deste confronto ocorra o óbito do civil, automaticamente deverá ser instaurado o IPM para avaliar o ocorrido, uma vez que esta ação é tipificada no Código Penal Militar como homicídio. Para fins de trabalho pericial e cadeia de custódia, as armas dos policiais militares envolvidos no confronto são recolhidas e encaminhadas ao Instituto de Criminalística para confrontação balística. Durante este tempo em que o IPM é confeccionado, encaminhado à COGER, que faz a remessa à Vara de Auditoria Militar para eventual proposição de denúncia, as armas não podem ser utilizadas, ficam apreendidas enquanto não há a liberação de seu uso pela Justiça. Este acompanhamento da liberação do armamento deve ser realizado pela SJD, de modo que seja controlado o registro de armas que estão sob processo judicial e sua eventual liberação para uso.

3.3.4 Ficha Disciplinar Individual

A Ficha Disciplinar Individual do militar é o registro de todo o seu histórico disciplinar, contendo seu comportamento, punições, elogios, denúncias criminais, prisões e restrições no uso de fardamento ou porte de arma de fogo. Todo esse cadastro e atualização, é realizado pela SJD.

O comportamento é um recurso para avaliar a conduta da praça policial militar sob o ponto de vista disciplinar. Ele é classificado, do melhor para o pior, em: “Excepcional”, “Ótimo”, “Bom”, “Insuficiente” e “Mau”. Não se aplica o comportamento para os oficiais militares. Ao ingressar na polícia militar, o comportamento se inicia no “Bom”, progredindo com o tempo. Dependendo da punição que o militar receba, seu comportamento pode cair e, em caso de ser condenado culpado em qualquer crime culposos ou doloso, com sentença transitada julgada, será classificado imediatamente no “Mau”. As regras para a mudança de comportamento, reclassificação e progressão, estão definidas no Decreto Federal n.º

4.346, de 26 de agosto de 2002, Regulamento Disciplinar do Exército – RDE. Apesar do sistema SISCOGER manter o cadastro do comportamento do militar estadual, ele não faz a atualização automática, cabendo à SJD realizar esta conferência e modificação de maneira constante.

As punições decorrem das soluções de FATDs, Apuração Disciplinar de Licenciamento, Conselhos de Disciplina e Justificação. Cada tipo de punição tem uma gradação, sendo “Leves”, “Médias” e “Graves”. As transgressões leves compreendem a advertência e impedimento disciplinar, as quais não comprometem o comportamento do militar. A partir da transgressão média, repreensão e detenção, o comportamento pode ser afetado. A transgressão grave traz apenas como pena a prisão disciplinar. O RDE ainda trata das equivalências de transgressões, em que duas repreensões equivalem a uma detenção e duas detenções equivalem a uma prisão. Cada tipo de punição também permite o seu cancelamento, estando as regras estabelecidas no RDE. Da mesma forma, todo esse acompanhamento deve ser realizado pontualmente pela SJD, uma vez que o SISCOGER não faz o controle automático das transgressões.

O elogio e a referência elogiosa servem para destacar feitos importantes dos policiais militares. Seu registro em ficha é obrigatório, podendo ser utilizado para fins de atenuação de penas em caso de falta disciplinar, porém não altera o comportamento do militar.

3.3.5 Apresentações em Juízo

Como já mencionado anteriormente, todo policial militar que faz o encaminhamento de situações de flagrante delito às delegacias, assim que o processo chega ao Judiciário e é marcada a audiência para oitiva de testemunho, a Vara responsável pelo processo informa a data da audiência à COGER. Cada Unidade recebe as requisições de apresentações em juízo e informa os policiais militares sobre a determinação de comparecimento. Assim que a audiência ocorre, o militar, o mais breve possível, deve informar a SJD sobre seu comparecimento. Caso não seja possível ir à audiência, da mesma forma, o militar deve informar a SJD, a qual irá oficiar o juízo requisitante da impossibilidade de comparecimento.

As apresentações em juízo são obrigatórias, previstas em lei, sendo que o principal objetivo é que os militares estejam presentes no dia da audiência, e nos

casos de impossibilidade, o Judiciário deve ser informado o mais breve possível. Faltas injustificadas são passíveis de punições disciplinares. Cabe à SJD realizar o controle de apresentações, notificando os militares, acompanhando as presenças e informar os juizados.

4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentados os resultados da combinação de métodos e ferramentas utilizados no capítulo anterior.

4.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Para uma avaliação inicial da subseção, foi realizada a aplicação da Matriz SWOT. O processo foi discutido em reunião realizada com os membros da SJD e alguns militares convidados, a fim de verificar os pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças relacionados ao ambiente organizacional. De toda a discussão, chegou-se ao seguinte quadro:

Quadro 2 - Aplicação da análise SWOT na SJD.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento de prazos de procedimentos e apresentações em juízo ▪ Tecnologia própria de controle ▪ Equipe comprometida ▪ Facilidade de adaptação ▪ Efetividade dos procedimentos ▪ Abertura/disponibilidade para os encarregados ▪ Presteza e agilidade nos pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padronização de atividades ▪ Organização de arquivos, digital e físico ▪ Espaço físico ▪ Conhecimento técnico jurídico ▪ Transparência para encarregados sobre distribuição de procedimentos ▪ Relacionamento com encarregados ▪ Uso alto de papel ▪ Notificações de apresentação em juízo ▪ Resistência a mudanças ▪ Padronização de procedimentos ▪ Sala de audiências ▪ Falta de comunicação entre seções ▪ Controle de arma apreendidas
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oitivas por vídeo ▪ Relacionamento com outras SJDs ▪ Mudança da legislação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentações em juízo marcadas com pouco prazo ▪ Indicações políticas

Fonte: o autor.

A seguir, é discutido individualmente cada ponto levantado:

Forças:

- Cumprimento de prazos de procedimentos e apresentações em juízo: novas medidas foram tomadas a fim de diminuir o prazo para solução de procedimentos e ausências em apresentações em juízo. Conforme regulamentos internos, a SJD possui o prazo de oito dias úteis para confeccionar as soluções dos procedimentos que foram entregues, à exceção dos IPM, que devem ser homologados imediatamente. Este prazo vinha sendo extrapolado devido a alta demanda de atividades, porém, neste ano de 2018, os trabalhos foram colocados em dia, optando-se por todos os membros da SJD estarem aptos para confeccionar a documentação, o que era realizado por apenas dois integrantes. As apresentações em juízo, em parceria com as sargenteações, são publicadas continuamente, com acesso livre para qualquer usuário, de forma que os sargenteantes informem seus efetivos sobre as apresentações da semana, o que diminuiu consideravelmente as faltas injustificadas.
- Tecnologia própria de controle: foi implantada na SJD o controle de procedimentos, apresentações, comportamentos e punições através de planilhas online, que podem ser visualizadas e alteradas por qualquer membro da SJD e compartilhadas para acesso em qualquer computador.
- Equipe comprometida: os membros da SJD demonstram comprometimento e boa vontade para realização das atividades.
- Facilidade de adaptação: continuamente as atividades e procedimentos internos da PMPR relacionados à justiça e disciplina são atualizados, o que demanda preparo técnico e conhecimento por parte do efetivo da SJD, neste sentido, não foram apresentadas dificuldades pelos integrantes a cada nova implementação.
- Efetividade dos procedimentos: uma das ações que já está em vigor nesta nova gestão da SJD é de instaurar procedimentos que possuam validade e materialidade suficiente para seu andamento, para evitar que os encarregados sejam onerados com atividades que não vão gerar qualquer resultado.
- Abertura/disponibilidade para os encarregados: a SJD mantém canal de comunicação aberto para todos os encarregados, os auxiliando e tirando dúvidas quando necessário.

- Presteza e agilidade nos pedidos: documentos e informações solicitados por encarregados e outras seções são atendidos de maneira satisfatória.

Fraquezas:

- Padronização de atividades: várias atividades internas não possuem padrão para execução, são realizadas conforme o momento.
- Organização de arquivos, digital e físico: documentos físicos em caixas de arquivo morto sem identificação, faltam documentos que deveriam estar na unidade. Documentos digitais sem padronização de organização e nomenclatura, também não existe arquivos de backup em caso de perda.
- Espaço físico: sala da SJD pequena, não cabem os arquivos, sendo necessário utilizar outra sala, externa, para guarda dos materiais, correndo risco de extravio.
- Conhecimento técnico jurídico: integrantes da SJD não são formados em direito.
- Transparência para encarregados sobre distribuição de procedimentos: apesar de existir uma regra para distribuição dos procedimentos, ela não é exposta aos encarregados, o que traz certa insatisfação por parte de alguns encarregados que acreditam estar sendo sobrecarregados.
- Relacionamento com encarregados: a SJD não acompanha o desenvolvimento das atividades dos encarregados, aguardando que cada um entre em contato com a subseção em caso de necessidade.
- Uso alto de papel: praticamente todas as atividades e encaminhamentos de documentos requerem a impressão de documentos físicos, o que gera um alto consumo de papel da subseção.
- Notificações de apresentação em juízo: ainda não foi definida uma padronização da forma como os policiais militares devem ser intimados, atualmente imprimem-se duas vias da notificação, elas são encaminhadas à Cia. ao qual o militar pertence e esta faz a notificação. Perdemos em alguns casos o retorno dessa intimação, pois a Cia. não dá a confirmação da notificação.
- Resistência a mudanças: subseção faz as atividades da mesma forma desde que foi implantada, mudando alguns processos, mas de forma lenta e com restrições.

- Padronização de procedimentos: cada encarregado faz o procedimento de uma maneira, às vezes com dúvidas de qual é a maneira correta, falta padronização nos documentos.
- Sala de audiências: disponibilização para os encarregados de uma sala específica para realização de oitivas e atividades relacionadas aos procedimentos.
- Falta de comunicação entre seções: melhorar o canal de comunicação entre as seções relacionadas, de forma que cada uma tenha acesso imediato aos dados necessários.
- Controle de arma apreendidas: não é realizado um controle efetivo das armas que são apreendidas decorrentes de confrontos armados.

Oportunidades:

- Oitivas por vídeo: já estão em funcionamento na COGER as declarações por vídeo, o mesmo em inquéritos da polícia civil. Esta modalidade traz agilidade nos procedimentos e redução no uso de papeis.
- Relacionamento com outras SJDs: não existe um canal de comunicação entre as SJDs de cada unidade, o que poderia ajudar no compartilhamento de informações e boas práticas em algumas atividades.
- Mudança da legislação: caso as legislações a que estamos subordinados mudem, uma antecipação de seus impactos e aplicações ajudaria a adaptação dos encarregados.

Ameaças:

- Apresentações em juízo marcadas com pouco prazo: recentemente as varas dos juizados estão encaminhando solicitações de apresentação com data muito curta, de um dia para o outro, incorrendo na maioria dos casos não ser possível que o militar vá à audiência. Essas faltas podem prejudicar a imagem da unidade frente ao poder judiciário em questão organizacional.
- Indicações políticas: com a mudança de governos e secretários, novos comandantes podem alterar as formas como as atividades da SJD são desenvolvidas e até seus membros, prejudicando a aplicação de um planejamento estratégico.

Heijden (2009, p. 202) ainda sugere que após a coleta dos dados da matriz SWOT, as quatro categorias sejam analisadas mais a fundo, a fim de que as equipes possam indicar as áreas que precisem ser examinadas no ambiente de negócios.

Para as forças, é importante destacar os pontos considerados distintivos, ou seja, que diferenciam a organização das demais empresas. Neste aspecto, foi levantado o seguinte item:

- Tecnologia própria de controle

Em relação às fraquezas, separá-las em sintomas, fraquezas de higiene e fraquezas estruturais. Os sintomas são efeitos de algum problema primário, sendo corrigidos quando as causas subjacentes foram sanadas. As fraquezas de higiene estão relacionadas com conhecimentos administrativos necessários para que a organização se desenvolva de maneira adequada. Fraquezas estruturais compreendem áreas que a empresa gostaria de ter, mas não possui, assim como uma competência distintiva. As distinções ficaram da seguinte forma:

Sintomas:

- Transparência para encarregados sobre distribuição de procedimentos
- Relacionamento com encarregados
- Uso alto de papel
- Falta de comunicação entre seções

Fraquezas de higiene:

- Padronização de atividades
- Organização de arquivos, digital e físico
- Notificações de apresentação em juízo
- Resistência a mudanças
- Padronização de procedimentos
- Controle de armas apreendidas

Fraquezas estruturais:

- Espaço físico
- Conhecimento técnico jurídico

- Sala de audiências

Para as oportunidades, o autor distingue duas áreas: de portfólio de negócios e de capacidade. A primeira compreende explorar as capacidades distintivas da organização, desenvolvendo negócios lucrativos. A segunda refere-se a áreas que a empresa poderá desenvolver novas capacidades que poderão ser relevantes para o sucesso futuro. Dentre as oportunidades elencadas, elas foram separadas da seguinte forma:

Área de portfólio:

- Relacionamento com outras SJDs

Área de capacidade:

- Oitivas por vídeo
- Mudança da legislação

Por fim, para o autor, as ameaças devem ser analisadas minuciosamente pelas organizações, a fim de buscar sinais de aviso que possam prejudicar a capacidade da empresa (HEIJDEN, 2009).

4.2 ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS* DA SJD

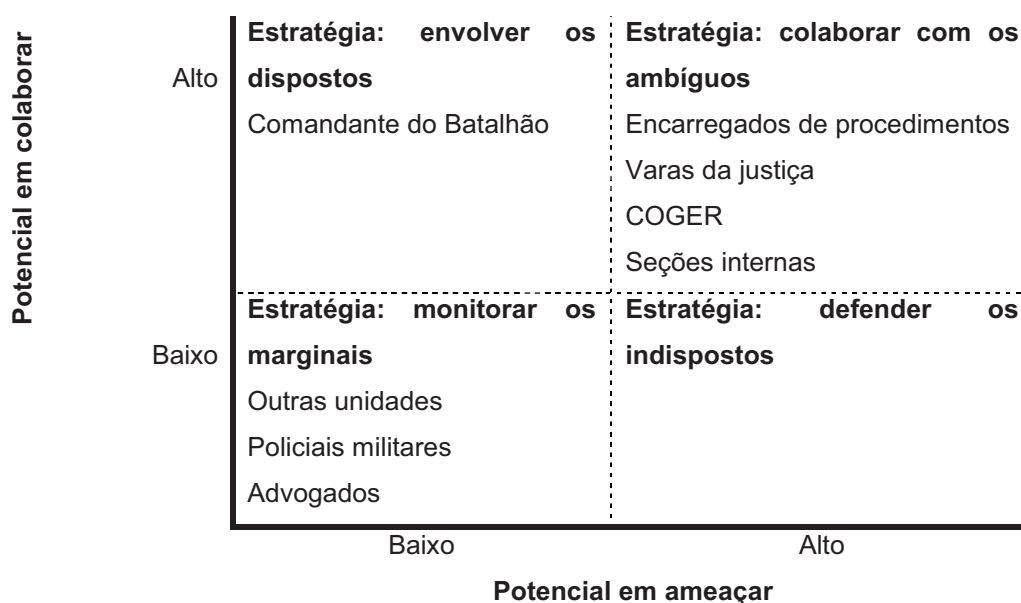
A partir de reuniões e discussão entre os membros da SJD e alguns policiais militares de outras sessões sobre o potencial de cada *stakeholder* ameaçar ou apoiar a subseção, chegou-se ao apresentado no Quadro 3.

Desta análise inicial, foi possível estabelecer o quadrante em que cada *stakeholder* encontra-se e, dessa forma, buscar propostas para uma melhor condução no relacionamento organizacional. A Figura 3 traz o diagnóstico dos *stakeholders*, disposto em uma matriz 2x2, com o potencial em ameaçar e colaborar de cada *stakeholder* específico.

Quadro 3 - Classificação dos *Stakeholders* da SJD.

Stakeholder	Potencial em ameaçar	Potencial em apoiar	Classificação
Encarregados de procedimentos	Alto	Alto	Ambíguo
Varas da justiça	Alto	Alto	Ambíguo
Policiais militares	Baixo	Baixo	Marginais
COGER	Alto	Alto	Ambíguo
Outras unidades	Baixo	Baixo	Marginais
Seções internas	Alto	Alto	Ambíguo
Comandante do Batalhão	Baixo	Alto	Disposto
Advogados	Baixo	Baixo	Marginais

Fonte: o autor.

Figura 3 – Diagnóstico dos *stakeholders* da SJD.

Fonte: o autor.

Neste tipo de análise, o ideal é que todos os stakeholders estejam no quadrante com alta disposição em colaborar e com baixo potencial de ameaça. Para aqueles que se encontram em outros quadrantes, estratégias diferentes devem ser empregadas.

No grupo dos dispostos, encontra-se o comandante do Batalhão, o qual, por seu perfil de trabalho, delega integralmente as atividades relacionadas à justiça e disciplina aos integrantes da SJD. Esta é uma postura que permite que a subseção se desenvolva e trabalhe de maneira independente, com total confiança do comando.

Neste sentido, o atual comandante da unidade apresenta uma postura com alta propensão a colaborar com a SJD e baixo potencial e ameaçar, sendo que o objetivo é manter este *stakeholder* nesta posição do gráfico.

Para os ambíguos, foram enquadrados os encarregados de procedimentos, as varas da Justiça, COGER e seções internas. Os encarregados apresentam ameaças à SJD quando não se mostram totalmente comprometidos com a qualidade e entrega dos procedimentos, atrasando seu encaminhamento e até mesmo sendo necessário refazer alguns documentos ou incluir peças faltantes. As varas da Justiça também proporcionam certa ameaça quando requerem apresentações em juízo com curto prazo de tempo, o que em certos casos inviabiliza sua execução. A COGER, no atual momento, está demandando constantemente as SJD de várias unidades, tanto para acompanhar cursos à distância em ambiente virtual, quanto para responder a questionamentos internos; percebe-se uma unilateralidade em suas ações, deixando de lado as SJD quanto à tomada de decisões no âmbito da PMPR. Do lado das seções internas, tem-se especificamente uma falta de comunicação com a P/1 do batalhão, a qual deixa de informar a SJD em relação a alguns documentos que deveriam passar pela subseção. Para estes stakeholders, a estratégia é se aproximar destes grupos, tentando apresentar para eles as vantagens da cooperação, fazendo com que gradativamente migrem para o grupo dos dispostos.

Entre os marginais, indicaram-se outras unidades da PMPR, policiais militares e advogados. Este grupo demonstra baixo potencial em colaboração, dessa forma, ele deve ser monitorado antes de qualquer iniciativa de relacionamento. Seus atendimentos são basicamente demanda de documentos, sendo satisfeitos de maneira imediata, não trazendo neste momento qualquer tipo de ameaça. Os advogados em outras SJD, pelo fato de haver maior quantidade de procedimentos, possuem atividade mais frequente, porém, no 23º BPM, sua atuação é rara.

Não foi apresentado um grupo de stakeholder no quadrante dos indispostos, o que é favorável à SJD. Isto pode ser justificado pela atividade pública da PMPR, que não possui concorrentes diretos em suas atividades, mas de qualquer forma, iniciativas devem ser aplicadas de modo que os stakeholders já existentes não migrem para essa posição.

4.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS NA SJD

A primeira discussão realizada entre os membros da SJD, em relação à análise de cenários, teve como objetivo identificar as tendências e incertezas para o horizonte considerado de cinco anos. Este prazo foi definido por ser o mais adequado nesta primeira aplicação de planejamento estratégico, pois ainda permite que a janela futura seja inserida e não abre tanto a margem para sobrecarga de considerações.

Foi aplicado o método dedutivo, em que parte-se de um contexto mais geral para um específico, a fim de encontrar duas incertezas mais críticas. Essas incertezas, chamadas de forças motrizes, são expressas em uma matriz 2x2 indicando os possíveis cenários a ser considerados.

Durante a discussão, chegou-se a dois pontos de relevante incerteza que poderiam impactar consideravelmente o futuro:

- Investimentos no setor: se o efetivo da PMPR será aumentado ou o governo manterá o estado atual, em que policiais militares estão se aposentado e os que continuam devem ser aplicados de maneira a otimizar seu trabalho;
- Legislação penal: prevê-se uma mudança na legislação penal, mas não se sabe de que forma, se de maneira mais branda, facilitando sua aplicação, ou de forma mais rígida, tornando complexo seu emprego.

Dessa forma, apresentou-se à seguinte matriz de cenários:

Figura 4 – Matriz de cenários.

		Legislação Penal	
		Branda	Rígida
Investimentos no setor	Estagnação	Cenário 1 – Suspiro	Cenário 2 – Mundo nas costas
	Aumento	Cenário 3 – Dias de glória	Cenário 4 – Envolvimento

Fonte: o autor.

O Cenário 1 – Suspiro, representa um momento em que os investimentos na Polícia Militar estão parados, porém a legislação penal mudou e ficou mais fácil de lidar. Neste contexto, o efetivo da PMPR como um todo está defasado, em que os policiais mais antigos estão pedindo a aposentadoria e os que continuam acabam por assumir mais serviços e responsabilidades. Com a mudança em alguns procedimentos processuais, muitas sindicâncias, IPM e FATD que eram abertos, deixou de ter necessidade a sua instauração, aliviando de certa forma o trabalho dos oficiais e sargentos da corporação. Apesar de o momento ser de retração, ainda é possível dar o atendimento interno e externo com o mínimo de qualidade exigível.

Para o Cenário 2 – Mundo nas costas, temos um dos extremos menos favorável. Numa eventual piora do Cenário 1, neste caso, os investimentos na PMPR continuam parados, entretanto a legislação penal ficou mais rígida, em que são necessárias instaurações de um número maior de procedimentos e o trabalho para que sejam desenvolvidos também ficou mais dispendioso, impactando dessa forma tanto nos atendimentos internos quanto externos, causando prejuízo nas atividades, com acúmulo de serviço e falta de policiais para atendimento nas ruas.

O Cenário 3 – Dias de glória, mostra o extremo mais favorável a acontecer, em que investimentos no setor estão ocorrendo e a legislação penal ficou mais simples e dinâmica. Neste contexto, os policiais militares podem dar maior atenção à atividade fim, de patrulhamento e policiamento, gerando maior sensação de segurança ao público externo, uma vez que há um maior efetivo nas unidades, e os procedimentos são instaurados com menor frequência e elaborados de maneira mais célere.

Para o Cenário 4 – Envolvimento, apesar de o efetivo e investimentos no setor ter crescido, a legislação penal ficou mais rígida, de forma que é necessário um maior cuidado nas ações policiais, a fim de evitar que os militares respondam administrativamente e penalmente por seus atos. Por existir um efetivo maior, pode ocorrer descontrole na fiscalização dos policiais, o que gera casos de irregularidade policial, e consequente abertura de procedimentos. Dessa forma, é importante o engajamento direto dos policiais em todas as suas ações, estando alinhados com as ordens do comandante da unidade e demonstrando postura correta no atendimento externo.

4.3.1 Caracterização da subseção

A SJD do 23º batalhão oferece serviços na área de direito militar, atuando na aplicação das normativas internas relacionadas aos militares estaduais, nas questões disciplinares e de carreira. Também assessora o comandante da unidade em suas decisões e encaminhamentos, assim como os demais militares que precisam de orientação jurídica no desenvolvimento de seus trabalhos.

Tem como abrangência unicamente o 23º batalhão e quando comparada com as demais SJD da PMPR, o volume de demandas não é muito alto, uma vez que o efetivo da unidade é pequeno, porém todas as atividades são contempladas da mesma maneira conforme as demais subseções.

4.3.2 Estratégia competitiva da SJD

A definição da estratégia competitiva genérica que uma empresa atua reflete suas circunstâncias particulares. Porter (2004, pg. 36) estabelece três estratégias genéricas bem-sucedidas para superar outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Empresas baseadas na liderança do custo total têm como objetivo principal a redução de custos na oferta de seus produtos, exigindo construção de instalações em escala eficiente, controle rígido dos custos e despesas, minimização de investimentos em áreas de P&D, assistência e publicidade. Os riscos desta estratégia estão relacionados com mudanças tecnológicas que anulem os investimentos anteriores, novas empresas com novas capacidades de redução de custos, incapacidade de ver mudanças necessárias no produto e a inflação dos custos que implicam diretamente na capacidade em manter o diferencial de preço (PORTER, 2004).

A estratégia de diferenciação resume-se a criar um produto ou serviço único no mercado, podendo ser na forma da imagem da marca, tecnologia, peculiaridades ou serviços sob encomenda. Seus riscos estão atrelados ao diferencial de custos entre outras empresas, ameaçando a lealdade de seus clientes, mudança das necessidades dos compradores, e imitação por parte de outras empresas (PORTER, 2004).

O enfoque pode trazer parte das duas estratégias mencionadas acima, porém seu objetivo maior é atender muito bem o alvo determinado. Sua premissa é de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico da maneira mais efetiva e eficiente que seus concorrentes. Os riscos podem ocorrer na abrangência que outras empresas podem acessar quando apresentam uma estratégia forte, no sentido de seu enfoque particular ser eliminado por outros produtos ou serviços (PORTER, 2004).

Porter (2004, pg. 43) também menciona que apesar das três estratégias serem métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas, empresas que atuam no meio termo de cada estratégia, podem acabar fracassando no seu mercado, uma vez que a atuação em estratégias mistas acaba por diminuir a rentabilidade e perda de clientes. O ideal é que a empresa estabeleça sua posição estratégica baseada em suas virtudes e de forma que seja mais difícil ser replicado por seus concorrentes.

Dado o caráter público da PMPR, não caberia uma estratégia de liderança no custo total ou de diferenciação em seus produtos, pois os serviços prestados não são vendidos e cobrados. Os custos inerentes aos serviços existem, porém não há concorrência direta entre outras empresas que ofereçam o mesmo serviço, suprimindo a característica da diferenciação. O mais viável neste contexto é a estratégia de enfoque, pois permite que todos os produtos e serviços entregues sejam ofertados da melhor maneira possível, com base nas necessidades exclusivas dos clientes.

4.3.3 Proposta de valor da SJD

A proposta de valor se traduz como o núcleo do posicionamento estratégico da empresa no mercado; é a parte visível para o cliente da estratégia adotada pela empresa para se obter vantagem competitiva (KAPLAN; NORTON, 2004).

Como já foi estabelecido que para a SJD a estratégia é de enfoque, a proposta de valor para essa condição é a de relacionamento com clientes, fornecendo a melhor solução total para estes.

O Quadro 4 abaixo apresenta os atributos da proposta de valor da subseção correspondente com a estratégia definida:

Quadro 4 – Atributos de proposta de valor da SJD.

Atributos da proposta de valor		Especificações das soluções
Produtos e serviços	Fácil acesso a informações	-Fornecer novos serviços facilitadores -Oferecer serviços diferenciados aos clientes
	Informações completas e atualizadas	-Informações corretas e atuais
	Serviços de qualidade	-Garantir excelência nos serviços -Aumentar a satisfação dos clientes
Relacionamento com clientes	Rapidez no atendimento	-Atendimento rápido das demandas -Processos mais ágeis
	Parcerias que agreguem valor	-Criar parcerias que agreguem valor -Pesquisa com os usuários dos serviços
Marca e imagem	Marca	-Divulgar a proposição de valor -Desenvolver rede de comunicação

Fonte: o autor.

Os atributos relacionados a produtos e serviços têm como objetivo apresentar o que os clientes esperam receber e dão mais importância quando adquirem os serviços da SJD. Para o relacionamento com cliente, são indicados itens que fortaleçam as relações entre os *stakeholders*. No caso da marca e imagem, são elencadas propostas para alavancar este quesito.

4.3.4 Recursos e competências da SJD

As competências distintivas de uma empresa não podem ser confundidas com as “forças” que seus gestores acreditam que a organização possua, pois estas forças podem não ser únicas e facilmente copiadas por seus concorrentes. Uma competência distintiva permite responder à pergunta de por que os concorrentes são incapazes de copiar a fórmula de sucesso (HEIJDEN, 2009, pg. 93).

No caso de órgãos públicos, em que não existe o potencial de lucro a ser atingido ou concorrência direta, pode-se objetivar a redução de custos ou o maior valor ao cliente. Como já estabelecido nos tópicos anteriores, o direcionamento da estratégia da SJD está apontado para fornecer a melhor solução aos clientes, neste sentido, as competências distintivas refletem este posicionamento.

O autor apresenta duas categorias principais de fontes de competências distintivas (HEIJDEN, 2009, pg. 95):

- Conhecimento institucional não-codificado
 - Em processos de redes
 - Em processos incorporados
- Custos/investimentos irreversíveis
 - Em reputação
 - Em proteção legal
 - Em ativos especializados

Competências baseadas em conhecimento institucional tácito, podem ser facilmente copiadas, diferentemente de conhecimentos não-codificados. Empresas que desejam entrar no mesmo mercado, precisam realizar investimentos semelhantes às empresas já existentes. Se os custos de investimentos não puderem ser recuperados, não velará à pena sua entrada. A vantagem está em conseguir manter alto o custo de oportunidade dos concorrentes e novos entrantes.

Para a SJD foram identificadas as seguintes competências distintivas para agregar valor ao cliente:

- Conhecimento institucional
 - Capital humano
 - Know-how corporativo
- Processos incorporados
 - Qualidade diferenciada de gestão
- Reputação e confiança
 - Disciplina militar

O capital humano se traduz na qualificação profissional diferenciada dos seus integrantes. O know-how corporativo está relacionado com a criação de um sistema próprio de controles internos dos diversos processos. A qualidade diferenciada de gestão está na liderança, identificação de funcionários qualificados e sistemas de personalização de gestão. A disciplina militar é apropriada no sentido de trazer o sentimento de dever e de uma cultura de responsabilidade.

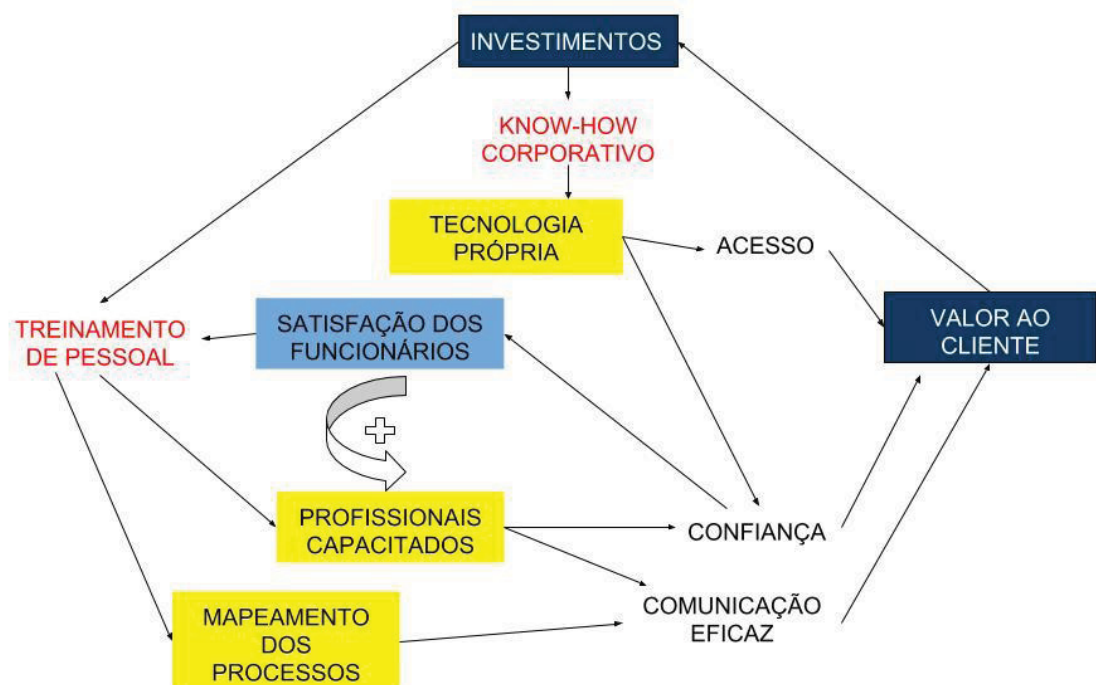
4.3.5 Ideia de negócio da SJD

A ideia de negócio agrega um sistema de competências distintivas para criar valor, se sustentando em um *loop* de *feedback* de reforço, constituindo a fórmula fundamental para o sucesso da organização. Heijden (2009, pg. 226) apresenta os elementos essenciais da ideia de negócio:

- O valor criado para os clientes;
- Conjunto de atividades singulares, através do qual esse valor é criado;
- As competências distintivas que viabilizam esse conjunto de atividades e sua interação mutuamente reforçadora;
- A natureza da vantagem competitiva explorada;
- Tudo isso configurado em um *loop* de *feedback* positivo, no qual os recursos gerados impulsionam o crescimento.

Reunidos os elementos da ideia de negócio, foi possível chegar ao seguinte esboço de mapeamento para a SJD do 23º BPM:

Figura 5 - Ideia de negócio da SJD.



Fonte: o autor.

A criação de valor para o cliente consiste nos atributos de acesso, confiança e comunicação, uma vez que a estratégia competitiva é de enfoque. Estes fatores da

vantagem competitiva abrangem o núcleo central do valor, pois permite fornecer a melhor solução e experiência para os clientes. As competências distintivas criam o reforço mútuo para a realização da ideia empreendedora. Treinamento de pessoal e know-how corporativo desenvolvem profissionais capacitados e gestão interna voltada para a melhoria constante, estimulando o processo de criação de valor. O principal *loop* estratégico é de *feedback* positivo. Profissionais treinados desenvolvem sua capacitação e melhor entrega dos serviços; bons serviços apresentados reforça a confiança, implicando a satisfação pessoal dos funcionários, os quais buscam mais treinamentos.

4.3.6 Sustentabilidade da ideia de negócio

Como está sendo trabalhado com análise de cenários, a ideia de negócio proposta deve ser testada nos cenários definidos anteriormente, com a extrapolação do tempo. Esta avaliação é necessária para verificar se a ideia de negócio precisa ser ajustada de alguma forma e se na realização de algum dos cenários, a estratégia seria de ampliação, concentração ou saída do mercado.

Abaixo estão apresentadas as análises SWOT para os dois cenários mais extremos identificados anteriormente:

Quadro 5 - Análise SWOT do Cenário 2 – mundo nas costas.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder de adaptação ▪ Sentimento de dever 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acúmulo de atividades ▪ Falta de conhecimentos específicos
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria de processos ▪ Parcerias externas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinião pública ▪ Mídia ▪ Empresas de segurança privada

Fonte: o autor.

Neste contexto, em que o pior cenário aconteceu, apresentado no Quadro 5, as principais forças da PMPR estariam relacionadas com seu efetivo que ainda continua na atividade. Pelo fato de serem militares, existe um poder inerente de facilidade de adaptação, assim como o sentimento de dever, em que mesmo nas adversidades, o cumprimento da missão é mais forte. As fraquezas estão

relacionadas diretamente com a sobrecarga de atividades, em que uma pessoa acaba por ter que administrar várias frentes, e falta de conhecimento técnico, pois com a implantação de nova legislação, será necessário certo tempo até o entendimento estar estabelecido. Como oportunidades surgem a melhoria de processos, a fim de dinamizar as atividades, e a construção de parcerias, tanto para apoio no serviço, quanto para troca de melhores práticas. No quesito ameaça, dada a dificuldade em atender as demandas internas e externas, a imagem da instituição pode ficar abalada no meio público, sendo explorada pelas mídias. Há também uma maior entrada e demanda de empresas de segurança privada que acabam por retirar a autoridade e autonomia das polícias.

Quadro 6 - Análise SWOT do Cenário 3 – dias de glória.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação contínua ▪ Aplicação dos melhores profissionais ▪ Especialização de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de fiscalização e controle ▪ Conflitos de competências
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relacionamento com mídias ▪ Parcerias externas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outros órgãos públicos ▪ Meio político

Fonte: o autor.

O Quadro 6 apresenta o ambiente no contexto do melhor cenário possível. Para esse caso, as forças se relacionam com a possibilidade de aplicação de mais treinamentos e capacitação aos militares, assim como a seleção dos melhores profissionais em cada área, permitindo sua especificidade naquela área. Como fraqueza, com o aumento do efetivo, pode ocorrer a dificuldade no controle e fiscalização em geral, caso não sejam estabelecidos padrões operacionais de operação e cultura de bons comportamentos. Outra fraqueza seria o conflito de competência entre os diversos setores internos, em que cada um, avaliando ter condições técnicas e de pessoal, tomaria ações isoladas, sem preocupar-se em seguir uma ordem geral. Como oportunidades, está uma melhor relação com os meios de comunicação e possibilidades de parcerias externas. As ameaças, assim como a fraqueza interna, podem induzir a PMPR a estender suas ações, usurpando funções de outros órgãos, gerando conflitos externos. A atuação política também

pode se aproveitar do alto investimento para, além de autopromoção, criar políticas de governo inertes, que não geram resultados diretos na segurança pública.

Estabelecidas as condições dos cenários extremos, é possível realizar o ajuste da ideia de negócio para cada situação. O quadro Z abaixo apresenta os ajustes necessários para cada cenário:

Quadro 7 – Ajustes da ideia de negócio em cada cenário.

Ajuste da ideia de negócio: cenário PIOR	Ajuste da ideia de negócio: cenário MELHOR
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de treinamentos • Fortalecer parcerias externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização de atividades em geral • Fiscalização e controle

Fonte: o autor.

No Quadro 7, percebe-se que para cada cenário serão necessários ajustes na ideia de negócio a fim de que ela continue agregando valor ao cliente. No pior cenário, tendo em vista que os militares estão sobrecarregados de atividades, o número de treinamentos tende a cair, o que impacta diretamente na capacitação e satisfação dos militares. Neste caso, é preciso manter um número mínimo de treinamentos para que a ideia de negócio seja realizável. Será necessário também incluir o apoio de parcerias externas a fim de dar melhor vazão a determinados serviços.

No caso do melhor cenário, será necessário incluir na ideia de negócio a preocupação em padronização das atividades e processos, de forma que seja possível uma fiscalização ágil e adequada, a fim de que as ações estejam pautadas nas melhores práticas.

Apesar de serem apresentados outros componentes que devem ser cuidados, eles fogem da atribuição da SJD, uma vez que estão impactando a PMPR como um todo. Em nível de ideia de negócio da SJD, o modelo apresentado atende as expectativas em ambos os cenários, tendo que ser readequado alguns pontos específicos para cada particularidade.

4.3.7 Monitoramento do ambiente

No prazo de cinco anos estabelecido para o desenvolvimento dessa análise de cenários, muitas incertezas passarão a ser tendências, assim como outras

incertezas poderão surgir. Neste sentido, é preciso monitorar o direcionamento que os fatores relacionados na análise de cenários estão tomando.

Os dois fatores definidos foram o investimento no setor e legislação penal. Para o primeiro quesito, que se baseia no orçamento público e política de governo, é necessário acompanhar o andamento da economia do Estado e o perfil do governador eleito. Só haverá aumento nos investimentos do setor se a economia do Estado estiver equilibrada e for uma proposta do atual governo, no caso de qualquer uma das condições for desfavorável, haverá a estagnação.

Para a legislação penal ser alterada, é preciso que haja a proposição do projeto no poder legislativo e que este seja aprovado. O que se percebe atualmente é que mudanças profundas na legislação ocorrem em decorrência do clamor público, em situações midiáticas, em que se chegou a um ponto que não há outra alternativa. Um indicador dessa possível mudança seria o acompanhamento da opinião pública em relação aos crimes e as reações apresentadas pela população. O simples fato de considerar a legislação penal inadequada não é o suficiente para estimular a mudança, é através da repercussão nacional, de demonstrações efetivas de insatisfação, que os agentes políticos podem propor uma nova legislação.

Com o acompanhamento constante dessas mudanças, é possível se antecipar aos seus impactos, ajustando a base da direção estratégica que será tomada.

4.4 DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO

Com base nas análises realizadas até o momento e a definição da ideia de negócio, foi possível estabelecer o propósito da subseção:

- Missão: a missão da SJD do 23º BPM é garantir a prestação de serviços de qualidade e rapidez do atendimento, promovendo o acesso, a confiança e o bom relacionamento, mantendo a devida segurança e controle das informações.
- Visão: ser a referência em entrega de serviços e controle de informações entre as SJD da PMPR, cujo foco será o relacionamento e satisfação dos clientes. Profissionais capacitados e motivados se destacarão por fornecer qualidade e valor em todas as modalidades de serviço.

- Valores: competência, presteza, integridade, transparência, confiança, compromisso e melhoria constante.

4.5 DESDOBRAMENTO DO MAPA ESTRATÉGICO

O objetivo de um sistema de mensuração é permitir que a gerência e os funcionários se mantenham motivados para implementar com sucesso a estratégia da unidade de negócios. O *balanced scorecard* visa transmitir a estratégia através de um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Existem três princípios fundamentais que permitem a integração do *balanced scorecard* com a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997, pg. 155):

- Relações de causa e efeito;
- Vetores de desempenho;
- Relação com os fatores financeiros.

As relações de causa e efeito são expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”, um *scorecard* bem definido deve deixar claro as relações entre os objetivos e as diversas perspectivas de desempenho. Os vetores de desempenho devem estar relacionados com as medidas de resultado, a fim de que exista uma combinação adequada entre eles, ajustados à estratégia da organização. O desempenho financeiro é o objetivo maior de qualquer *scorecard*; o seu não atendimento pode causar o desapontamento com o programa de mudança, incorrendo em problemas econômicos e perda de resultados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Criado inicialmente para a aplicação em empresas privadas, o *balanced scorecard* também pode ser implementado em órgãos públicos; diferentemente daqueles, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo. Neste caso, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência da prestação dos serviços (KAPLAN; NORTON, 1997).

4.5.1 Mapa estratégico da SJD

Definido o propósito da subseção, com sua missão e visão estabelecidas, em que o foco no serviços prestados e satisfação dos clientes foram tratados como as metas principais, todos os demais contextos foram ajustados a fim de desenvolver essa estratégia. O mapa estratégico (Figura 6) foi criado de forma que os objetivos fossem claros e capazes de orientar a força de trabalho em sua execução. Abaixo são detalhadas as perspectivas do BSC:

- Perspectiva financeira

Neste quesito foram privilegiados: i) a redução do tempo de entrega dos procedimentos e de outras demandas em geral, uma vez que, além de os procedimentos possuírem prazos de entrega intrínsecos, a entrega de outros documentos para clientes externos também pode impactar seus serviços, dessa forma, a redução no tempo de entrega permite uma maior economia processual e de insumos; ii) a redução de custos está ligada com uma melhor utilização dos recursos e produtividade, buscando a otimização e boas práticas nas atividades internas.

- Perspectiva do cliente

Como direcionamento desta perspectiva, foram estabelecidos a rapidez, qualidade e confiança nos serviços, alinhados à proposta de valor. Além disso, o relacionamento com outras áreas e clientes também foi identificado com importância, permitindo dessa forma que haja um suporte/contato contínuo com os clientes e pesquisa de satisfação, com o intuito de estabelecer vínculos e desenvolver novos serviços ou melhorar os que já existem. A criação da marca SJD é um fator que mostrou-se relevante para desenvolver redes de comunicação.

- Perspectiva interna

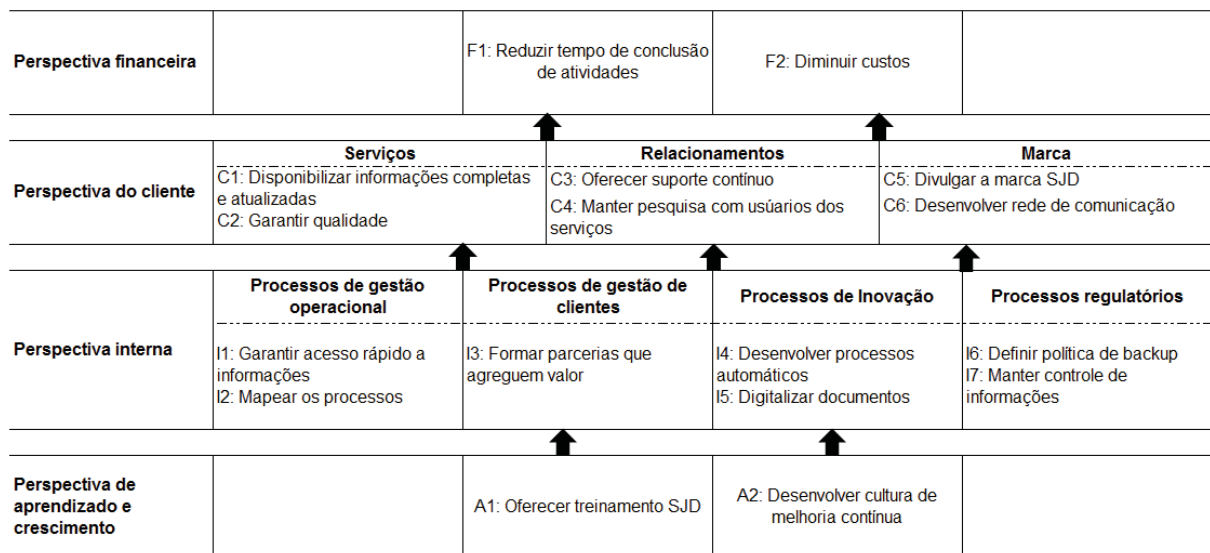
Aprimorando os processos e conhecendo os recursos, é possível servir melhor aos clientes. Realizando o mapeamento dos processos, a digitalização dos documentos físicos, o desenvolvimento de processos automáticos, permitindo assim o acesso rápido às informações e de forma segura, cria-se valor aos clientes. Novas parcerias podem trazer novos conhecimentos e ferramentas que auxiliem na

execução otimizada de tarefas. Como as informações trabalhadas na SJD são sensíveis, é importante estabelecer uma política de backup e critério de acesso aos documentos.

- Perspectiva de aprendizado e crescimento

Com profissionais com treinamento contínuo, reforçando os conhecimentos já estabelecidos e implantando novas técnicas, é possível realizar o ciclo sucessivo de aprendizado e melhoria de processos.

Figura 6 – Mapa estratégico da SJD.



Fonte: o autor.

A Figura 7 apresenta o plano de ação e o plano de negócios para a realização do mapa estratégico. Nela está demonstrado o *Balanced Scorecard* de indicadores e metas referentes aos objetivos do mapa estratégico, assim como as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar as metas estabelecidas no BSC.

Figura 7 - Tema estratégico da SJD.

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		PLANO DE AÇÃO
Perspectiva	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
Financeira	F1: Reduzir tempo de conclusão de atividades	Reduzir a quantidade de procedimentos entregues com atraso	-15% em 3 meses -10% em 5 meses -5% em 6 meses	Acompanhamento direto dos encarregados Redução de retrabalho com procedimentos padronizados
	F2: Diminuir custos	Reduzir a quantidade de insumos utilizados	-10% de redução geral	
Clientes	C1: Disponibilizar informações completas e atualizadas	Disponibilizar todos os procedimentos para acesso	-100%	Criar biblioteca de acesso virtual
	C2: Garantir qualidade	Entregar procedimentos completos, sem documentos faltantes	-100%	Revisão dos procedimentos através de formulário de checagem
	C3: Oferecer suporte contínuo	Entrar em contato semanalmente com os usuários para avaliar execução de serviços	-100%	Pesquisa entre usuários para avaliar serviços e novas necessidades
	C4: Manter pesquisa com usuários dos serviços	Usuários satisfeitos com os serviços prestados pela SJD	-95% de satisfação	Pesquisa de satisfação entre os usuários
	C5: Divulgar a marca SJD	Ser conhecida por toda a PMPR	-1CRPM mês 1 -2CRPM mês 2 -3CRPM mês 3 -4CRPM mês 4 -5CRPM mês 5 -6CRPM mês 6 -Demais unidade mês 7	Entrar em contato com os CRPM e apresentar os serviços e propostas realizadas, assim como oferecer troca de informações
	C6: Desenvolver rede de comunicação	Criar canal de comunicação	-100% em 6 meses	Criar novo canal de comunicação entre outras SJD, sendo o gerenciador de referência
Interna	I1: Garantir acesso rápido a informações	Retornar informações em até 24h do pedido	-1 dia	Acompanhar todos os pedidos e realizar retorno o quanto antes
	I2: Mapear os processos	Mapear todos os processos internos	-Procedimentos mês 1 -Processos internos mês 2	Mapear os processos e procedimentos internos através de fluxogramas
	I3: Formar parcerias que agreguem valor	Estabelecer novas parcerias, uma por área de trabalho	-1 por área	Estabelecer contatos diversos para agregar parcerias em conhecimentos de direito, gestão, tecnologia, etc.
	I4: Desenvolver processos automáticos	Automatizar todos os processos que comportem a dinâmica	-100%	Criar ferramentas automatizadas nos processos que permitirem
	I5: Digitalizar documentos	Digitalizar todos os procedimentos	-100%	Digitalizar os procedimentos
	I6: Definir política de backup	Definir política de backup	-100% em 15 dias	Definir política de backup
	I7: Manter controle de informações	Garantir a segurança e registro das informações	-100%	Manter dados atualizados e conferência de cadastro
Aprendizado e crescimento	A1: Oferecer treinamento SJD	Apresentar treinamentos de SJD	-1 por mês	Cada integrante da SJD irá apresentar um novo conhecimento. Apresentações ocorrerão uma vez por mês.
	A2: Desenvolver cultura de melhoria contínua	Fomentar a busca por melhoria contínua	-1 novo objetivo pessoal por ano	Cada integrante da SJD irá definir um novo objetivo pessoal a cada ano

Fonte: o autor.

5 CONCLUSÃO

Os processos gerenciais têm evoluído de forma constante a fim de trazer novos entendimentos e técnicas para melhoria de processos e capacidade competitiva. Numa sociedade globalizada, em que as mudanças culturais e atributos de satisfação mudam constantemente, principalmente através da facilidade em busca de informação e meios de comunicação instantâneos, cabe às empresas e instituições acompanharem essas mudanças e adaptar suas atividades em conformidade com a nova realidade. Aqueles que não seguirem o progresso, estarão incorrendo no fracasso operacional.

As instituições públicas, neste contexto, apresentam um papel fundamental. Por não possuírem concorrentes diretos em suas atividades, os órgãos públicos são frequentemente criticados pelos usuários em relação à qualidade dos serviços prestados, atendimento de seus funcionários, uso excessivo de materiais e ingerências burocráticas. Instituições preocupadas com esses quesitos têm procurado novas formas de gestão de seus recursos.

As principais ferramentas de gestão estratégica aplicadas no meio privado também possuem sua eficácia no meio público. Neste trabalho foram utilizadas especificamente a análise SWOT, análise de *stakeholders*, análise de cenários e BSC, dentro da subseção de Justiça e Disciplina do 23º BPM da PMPR, a fim de avaliar se uso destas ferramentas auxiliam no controle de informações e atendimento de metas internas.

Dentro da SJD até então não havia sido aplicado nenhum tipo de ferramenta estratégica, os serviços eram realizados conforme demanda interna e sem uma avaliação de satisfação ou cultura de otimização dos processos. Os objetivos deste trabalho estavam inicialmente relacionados com o controle de informações, as mantendo atualizadas e seguras, redução de custos e criação de uma política de backup. Com o desenvolvimento das atividades, outros temas foram abordados.

Através da aplicação inicial da matriz SWOT, foi possível determinar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em que a SJD estava sujeita. Nesta primeira avaliação, já foram apontados vários direcionamentos a serem tomados, principalmente em relação ao atendimento e satisfação dos usuários dos serviços.

Na avaliação seguinte, dos *stakeholders*, foi discriminado o potencial de que cada *stakeholder* tem em ameaçar ou apoiar a SJD. Não foram relacionados sujeitos

indispostos, mas foram justapostos aqueles clientes que possuem ambiguidade, em que é necessário haver maior colaboração entre as partes, e os marginais, que a princípio devem ser monitorados, pois não apresentam riscos.

A análise de cenários permitiu definir a caracterização da SJD e sua estratégia competitiva. Tendo em vista que seu caráter público, a estratégia mais adequada foi a de enfoque, priorizando a excelência em entrega de serviços, ajustada às necessidades exclusivas dos clientes. Ainda, nesta avaliação, foram considerados os atributos de proposta de valor dos produtos e serviços, relacionamento com clientes e a imagem, assim como foram identificadas as competências distintivas da SJD.

A principal temática da análise de cenários é avaliar quadros possíveis no futuro e como as empresas devem adaptar suas ações em cada contexto. Essa avaliação é realizada através da definição dos principais fatores que poderiam impactar diretamente a organização. Para a SJD foram estabelecidos os fatores de investimento no setor e legislação penal, em que o pior cenário seria o que apresentasse uma legislação penal mais rígida e estagnação nos investimentos. O melhor cenário é aquele em que a legislação penal ficou mais flexível e os investimentos na segurança pública foram aumentados. Dentro destes quadros, foi possível definir a ideia de negócio, ou seja, como é criado valor ao cliente baseado na estratégia competitiva escolhida. Avaliada a sustentabilidade da ideia de negócio em cada cenário, ela apresentou-se robusta, com ajustes específicos em determinados contextos.

De posse de todas essas análises, passou-se ao estabelecimento do propósito da subseção, definindo sua missão, visão e valores. Com essa caracterização, foi possível estabelecer de maneira clara o motivo da subseção existir, que tipo de serviços oferece e de que forma, qual a sua posição a ser alcançada e seus atributos de valor, os quais norteiam seus comportamentos.

Por fim, foi criado o mapa estratégico da SJD, através da aplicação do BSC. Perspectivas de aprendizado e conhecimento, processos internos, de clientes e financeiro, permitiram estabelecer os objetivos estratégicos, com suas metas relacionadas e iniciativas para sua realização.

O uso dessas ferramentas de gestão possibilitou vislumbrar pontos em que a subseção não tinha ciência de sua importância. Apesar de neste trabalho o BSC não ter sido implementado ainda, somente o fato de ter sido realizadas todas essas

avaliações, em que foram abertas reuniões internas e consultas com outros usuários, o valor do conhecimento criado é muito alto. Dentro do BSC foram estabelecidas iniciativas que permitem o atendimento dos objetivos específicos deste trabalho, quais sejam: manter o cadastro de processos e registros internos atualizados, digitalização de todos os procedimentos, redução de custo em geral e apresentação de uma política de backup.

Dessa forma, a aplicação de ferramentas de gestão estratégica apresenta-se como um importante recurso que permite às organizações entender seu funcionamento interno, conhecer as necessidades de seus clientes, mapear oportunidades e ameaças externas e seguir uma estratégia bem definida, com vistas ao crescimento e estabelecimento competitivo.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. *MicKinsey Quaterly*, p.48-61, Summer 1966.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Rev. FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.
- ANDREWS, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Estratégia Empresarial*, S. Paulo: McGraw-hill, 1977. (Trad. ed. 1965).
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações*. 1ª ed., 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HEIJDEN, K. V. D. *Planejamento por Cenários: A arte da conversação estratégica*. São Paulo: Bookman, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1975.

MINTZBERG., H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia: Um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

POTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SAVAGE, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 1991, Vol. 5, n.º 2, p. 61-75.

SILVA, L. C. da. O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 61-73, out./dez. 2003. Disponível em: <https://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica/download/biblioteca/bsc_processo_estrategico.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2016.